

供应链

The Theory and Practice of
Supply Chain Financing

金融理论与实务

李金龙 宋作玲 李勇昭 于培友 编著



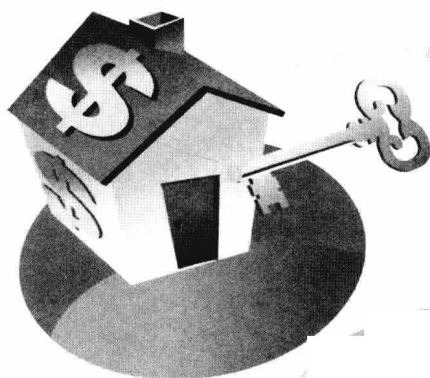
人民交通出版社
China Communications Press

供应链

The Theory and Practice of
Supply Chain Financing

金融理论与实务

李金龙 宋作玲 李勇昭 于培友 编著



责任编辑：王静
封面设计：王静
版式设计：王静



人民交通出版社
China Communications Press

内 容 提 要

本书作者根据自身丰富的一线实战经验和教学体会,按照“侧重应用、全面系统、服务实践”的原则,对供应链金融业务进行了系统性介绍。全书共分9章,内容包括供应链金融概论、供应链金融综合分析、物流监管理论、风险控制与管理理论、业务开发与创新、基于连带责任的供应链金融、基于货权的供应链金融、基于债权控制的供应链金融、风险控制与管理实务。本书将理论介绍与案例分析相结合,深入浅出、实践性强,可以使读者在理解原理、理顺思路的基础上,轻松、牢固地掌握有关业务理论和实务方法。

这是一本校企联合编写的以实践为主、理论结合实际的实用教材,既可供大学物流专业的师生学习,也可供各银行的客户经理、产品经理,物流企业的管理人员,以及相关研究人员参考。

图书在版编目(CIP)数据

供应链金融理论与实务 / 李金龙等编著. —北京:
人民交通出版社, 2011.4

ISBN 978-7-114-08866-7

I. ①供… II. ①李… III. ①物资供应—金融学—研究 IV. ①F252 ②F830.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 008928 号

书 名: 供应链金融理论与实务

著 作 者: 李金龙 宋作玲 李勇昭 于培友

责任编辑: 张征宇 郭红蕊

出版发行: 人民交通出版社

地 址: (100011) 北京市朝阳区安定门外外馆斜街3号

网 址: <http://www.ccpres.com.cn>

销售电话: (010) 59757969, 59757973

总 经 销: 人民交通出版社发行部

经 销: 各地新华书店

印 刷: 北京交通印务实业公司

开 本: 787×1092 1/16

印 张: 13.5

字 数: 330千

版 次: 2011年4月 第1版

印 次: 2011年4月 第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-114-08866-7

印 数: 0001-4000册

定 价: 32.00元

(如有印刷、装订质量问题的图书由本社负责调换)

随着企业竞争的加剧和产业组织形式的演进,企业与企业之间的竞争逐渐转变为供应链与供应链之间的竞争,同一供应链内部各方相互依存,“一荣俱荣、一损俱损”。众多中小企业围绕核心企业,通过对信息流、物流、资金流的管理,将原材料转化成中间产品、最终产品,并从供应商传递到制造商、分销商、零售商直到最终用户从而形成一个链状结构,而围绕供应链产生的融资业务促进了供应链的稳定发展和竞争力的持续提升。

在供应链中,往往会存在竞争力较强、规模较大的核心企业和众多配套中小企业,核心企业和中小企业在供应链中的议价能力和地位差异很大,中小企业在交货期、价格、付款条件等方面往往处于劣势,二者的资产结构和融资能力也有很大差异。借助对供应链的物流、信息流、资金流的管理,提高供应链各企业的融资能力、加强融资风险控制的供应链金融是稳定供应链合作关系和促进供应链各企业发展的重要基础,可提高供应链的效益和竞争力。供应链金融就是由银行将核心企业和上下游企业联系在一起提供灵活运用金融产品和服务的一种融资模式。银行围绕核心企业,管理上下游中小企业的资金流和物流,把单个企业的不可控风险化为供应链企业整体的可控风险,以此满足企业的资金需求。

《欧洲货币》杂志将供应链金融形容为近年来“银行交易性业务中最热门的话题”。调查显示,自2007年以来,供应链融资是国际性银行在流动资金贷款领域最重要的业务。国内业界越来越多的人也认识到,供应链金融会产生巨大经济效益和社会效益。自深圳发展银行在前期业务基础上,于2006年在业内率先推出了“供应链金融”的业务,系统地对供应链中应收、预付和存货提出了结构性的解决方案之后,广发银行、浦发银行、兴业银行、华夏银行、招商银行、民生银行以及一些传统国有银行都涉足该项业务,并取得了相当的成绩。

尽管如此,这一业务在中国还处于起步阶段,目前国内商业银行供应链融资产品大都是探索性的。和欧美银行业务基于动产的授信相比,中国基于动产抵押和质押授信业务比重实在太小。不可否认,这与目前我国法律环境、企业信用体系、银行产品创新、第三方物流建设等方面都存在诸多不利于供应链金融发展的因素具有很大关系。方向已经辨明,道路就在脚下!我们坚信,随着中国银行业对内对外的开放和竞争的加剧,物流产业振兴计划的深入实施,供应链金融业务必将进入一个快速发展的阶段。

本书从供应链金融的基本概念和基本理论出发,论述了供应链金融的基本业务模式和创新模式,着重探讨了供应链金融的三种基本模式,即基于货权控制的供应链金融、基于债权控制的供应链金融和基于核心企业连带关系的供应链金融。对于每种模式都论述了其基本原理、操作流程和实务操作的要点等。另外,本书还阐述了物流监管的主要模式和监管方案、供应链金融中的主要风险类型和如何防范等。

相对于目前国内纯理论或纯实务操作的书籍,本书的一个显著特点就是将理论和实务操作相结合。本书的主要作者都具备扎实的金融学理论功底,并且在国内知名企业从事物流、金融、教育等相关工作,对银行融资和供应链管理都很熟悉。本书在每部分对基本理论进行介绍之后,还有大量的操作案例和具体操作实务的“样本”,可以加深读者对理论的理解,并在工作中进行借鉴和创新,是目前国内供应链金融领域鲜有的理论和实务结合很密切的作品。银行、企业的管理者以及学习供应链金融的学生和朋友均可从本书中获得供应链金融的基本理论和实务操作知识。

上海交通大学中国金融研究院副院长 费方域教授

世界经济全球化、区域经济一体化以及世界制造中心的转移推动了我国经济的快速发展,对我国现代物流业也提出了更高的要求。同时,物流业作为一种重要的服务模式,对于其他产业的发展都有非常大的影响力。国家在“十二五”规划纲要中明确提出要注重地区经济发展与物流业的关系,重点是强化物流业的增值服务能力。对比现在的物流业务,大都集中在仓储、运输、港口装卸等传统环节上,显然无法在全球供应链中占据高价值的部分,因此增值能力十分有限。即使一些大型物流集团,比如港口集团、航运公司也只是承担国际业务中的一小段或部分环节,这就是今后要迫切破除的发展瓶颈。因此,如何发展高端物流,比如供应链金融、电子商务、物流配送与第三方支付等业务,应列入今后发展的日程上来。

作为新型的物流增值服务和商业银行中间业务,供应链金融在美国、欧盟等国家之间国际贸易中日益流行,受到美国花旗银行、丹麦 AP 穆勒集团等大型国际金融机构、航运巨头的青睐。在国内,供应链金融业务也已是“花开两朵”。一是商业银行大量进入供应链管理,各种模式供应链金融服务的运作和流程、定价以及风险分析、控制技术、交易技术、结算技术日益完善。以深圳发展银行为代表,越来越多的银行将供应链金融纳入自身的市场定位和竞争策略体系中,产品系列、风险控制理念和营销模式逐渐成形。同时,国内物流企业大举进入融资、授信等金融服务领域也是不争的事实。二是以中国储运、中远、中外运为代表的知名物流企业,进行了可贵的探索实践,取得了巨大的社会和经济效益。中储从 1999 年开始涉足供应链金融业务,最初做仓单质押业务,现在已经形成包括仓单质押、融通仓、代客采购等一系列的业务,一年的收入在 300 亿~400 多亿元。

事实胜于雄辩,历史昭示未来!作为制造业的大国,中国很多企业都处于全球供应链末端。然而中国目前的信用环境、法律环境与国际还未完全接轨,理论和经验的缺乏使得企业面临巨大风险,屡屡遇到全球采购环境下的融资难题。如何在全球竞争的背景下,将物流、账单流和资金流集成管理以增加企业运营的效率,优化资金流,减少资金成本,提高物流效益,供应链金融就成为突破此类瓶颈的一把“金钥匙”。实际上,在整个生产、销售以及运输的过程中,第三方物流企业能够通过掌握供应链物流活动的信息了解企业的运作情况,这就成为控制风险的重要依据。银行需要与物流企业合作来克服风险。在国外,这方面走得要更远一些,现在已经有一些大型物流企业成立专门的部门开展金融物流服务。比如 UPS (United Parcel Service, 美国联合包裹) 把国际银行改造成了下属的一个经营部门。在国内,杭州的阿里巴巴集团利用自身的线上第三方支付平台和线下物流配送优势,正在积极筹备成立阿里巴巴银行。探索精神难能可贵,发展潮流无法阻挡。完全可以预见,物流与金融的融合已经成为发展方向,供应链金融就是将来攫取新竞争优势的利器所在!

作为一名港口物流管理人员,我工作之余最大乐趣在于写作。在编写该书近两年多的时间里,我尽可能减少社会应酬,把业余时间留给写作和研究。之所以这样做,是因为我始终被一种强烈的感情所驱使。“春风大雅能容物,秋水文章不染尘。”有人可能会笑我清高、迂阔,但“知我者谓我心忧,不知我者谓我何求。”坚定走自己的路,让别人去说吧!我衷心希望,这本书能对读者有意义,能成为专业领域的一本好书。我时常反思自己,不管是探讨企业发展战略,还是研究具体业务开展,是否一直在坚守批判和执著的精神,去追求真实,探求事物的真谛?!

本书由我负责总体框架设计、大纲编写、初稿修改、统稿和定稿。全书共9章,其中第1章、第5章、第6章、第7章、第8章由我编写;第2章、第4章由宋作玲编写;第3章由李勇昭编写;第9章由宋作玲、于培友共同编写。在成书过程中,中国海洋大学的研究生冯琳做了部分校对工作,人民交通出版社的编辑提供了无私帮助,这里一并致谢。

由于鄙人才疏学浅,水平有限,书中观点和内容表述难免存在疏漏和谬误之处,敬请专家和广大读者提出宝贵意见,以利今后逐步完善。

李金龙于青岛港(集团)有限公司

2010年5月7日

目 录

MULU

第1章 供应链金融概论	1
1.1 供应链金融的发展背景	2
1.2 供应链金融的概念	8
1.3 供应链金融的构成	21
1.4 供应链金融的发展	25
第2章 供应链金融综合分析	33
2.1 法律政策环境分析	33
2.2 企业资金缺口分析	38
2.3 信息技术分析	44
2.4 质押标的物综合分析	47
2.5 资金流管理	50
第3章 物流监管理论	57
3.1 物流监管的分类	57
3.2 物流监管的主要模式	62
3.3 物流监管的方案设计	66
第4章 风险控制与管理理论	73
4.1 风险与风险控制概述	74
4.2 物流监管风险及控制	79
4.3 信用风险管理	83
4.4 操作风险管理	89
4.5 法律风险管理	92
第5章 业务开发与创新	94
5.1 基本业务开发	94
5.2 贸易融资业务开发	101
5.3 业务模式创新	107
第6章 基于连带责任的供应链金融	111
6.1 基于连带责任保证的方式	111
6.2 回购担保方式	113
6.3 核心企业承诺方式	117
6.4 具体业务操作流程	121

第7章 基于货权的供应链金融	127
7.1 标准仓单质押	128
7.2 普通货权质押	138
第8章 基于债权的供应链金融	147
8.1 应收账款	148
8.2 应收账款质押	152
8.3 应收账款转让	174
第9章 风险控制与管理实务	182
9.1 风险评级体系与操作平台	182
9.2 融资风险控制与管理	188
9.3 物流监管风险控制与管理	196
9.4 融资质押资产的选择	200
参考文献	204
后记	206

第1章 供应链金融概论

【导入案例】

深圳发展银行的新业务——供应链金融

与四大国有银行相比,深发展外有列强虎视眈眈,内有同行垄断资源。在这种内忧外患之下,深发展迫切需要开辟一条新的道路。

在这种行业背景下,广州分行通过剖析中小企业发现:广东省是缺电大省,火力发电厂很多,而国内80%的燃料油都来自广东口岸,广东省成为燃料油的集散地。在为电厂采购原料的供货商和电厂之间,处于贸易优势地位的电厂一般会要求供货商先货后款,时常让他们资金吃紧。许多供货商需要小额贷款,却求贷无门。国有大银行专为大型电厂、电网融资,因此,深发展把目标指向了另一方——供应商。

深发展将能源行业中的贸易活动串起来分析发现:中小企业融资难,原因并不一定在企业自身,而是因为链条上的核心企业挤占了上下游配套中小企业的资金和信用。供应链占绝对优势的核心企业,对上游供应商要求先货后款,对下游的经销商,又要求先款后货。因此,竞争力越强、规模越大的核心企业,对上下游的压力越大。

《巴塞尔协议》上“贸易融资”的内容,启发了广州分行,他们提出了“1+N”贸易融资的概念。所谓“1”是供应链上的核心企业,“N”则是链条上的中小企业。从“N”入手,用“N”来包围“1”。这个“1+N”就是“供应链金融”的雏形,广州分行成为该业务的试验田。

广州分行考察发现,能源行业的供货商一般没有固定资产,应收账款非常充足。工作人员据此定制了一套融资办法——用应收账款向银行质押融资,解决燃眉之急。

事实上,这些发电厂供货商也是炼油厂的上游企业,炼油厂同样挤占了供货商的资金。深发展又以炼油厂这个核心企业向外辐射,或者为其上游的原料供货商、进口企业提供贷款,或者向其下游的汽油、柴油、PVC等系列石化产品的经销商提供融资服务。这一轮辐射之后,深发展开始向石化产业上溯,以千万个经销商“包围”了国内能源巨头如中石油、中石化、中海油等。达成合作关系之后,再以这些巨头为出发点,将能源融资网络撒向全国,这就是所谓的“横到底,竖到边”。

2005年,深发展根据不同区域经济板块的特点,建立起区域模块。北京、上海等为“总部经济”,广州、青岛、大连、天津等为“港口经济”,浙江地区为“块状经济”,一些集中经济较为突出的省会城市,则以传统业务为主。如今,广州分行的“能源金融”,佛山分行的“有色金融”,上海分行的“汽车金融”,大连分行的“粮食金融”,西南的重庆、昆明、成都分行的“有色金融”、“农产品金融”等已形成品牌。深发展“供应链金融”的整合已是水到渠成。

资料来源:深发展—中欧商学院课题组.《供应链金融》.2009

现代供应链金融(Supply Chain Financing)概念发端于20世纪80年代,以核心企业为主导的供应链管理在汽车、钢铁等跨国企业中应用,银行在传统业务萎缩的形势下创新业务模式,帮助供应链企业解决信用风险、汇率风险。国内外银行和供应链分别开展了反向保理、存货代为占有、贸易分销服务、存货质押融资、仓单质押融资等各种供应链金融实践。本章介绍供应链金融的背景、概念、构成及发展。

1.1 供应链金融的发展背景

1.1.1 商业银行业务创新

随着市场竞争的加剧和经济全球化的深入,许多行业呈现出越来越明显的集中趋势,市场竞争演变为供应链之间的竞争,在这一竞争态势下,核心企业和中小企业的资金需求发生了变化,呈现出许多新特点。

(1)核心企业(买家)为了美化自己的资产负债表,尽可能地延迟将供应商的供货计入自己名下,比如采用供应商管理库存(VMI)的模式。

(2)由于核心企业的延迟购入存货、付款,供应商需要低成本的资金渠道来补充流动性资金需求。

(3)由于核心企业向分销商不断压货,分销商寻求盘活自己大量库存的资金占用。

(4)外包导致的产业空心化使得发达国家的跨国公司赖以支持自己融资的实物资产越来越少。

(5)发展中国家承接国外订单的中小企业,往往面临苛刻的融资环境,高成本的融资或资金链紧绷的问题,导致供应链产品成本上升或供应商退出。

(6)核心企业的强势地位,使得国际结算中赊销逐渐代替了部分信用证结算方式,供应商通过信用证融资的渠道进一步收窄。

新的供应链竞争态势和供应链间结算方式、账期的变化,使企业纷纷向银行寻求新的融资解决方案,包括提供新的技术支持手段、面向赊销的金融工具以及新的应付、应收融资解决方案。同时这种变化为银行提供了业务创新的机会。原先只是满足客户贸易中个别环节的融资需求,现在要作为企业的战略伙伴,对其整条供应链提供服务方案。过去,银行习惯于以产品为中心的贸易融资策略,现在,这种传统策略必须让位于促进供应链间合作关系的维持和竞争力提升的策略。为了成功地实施有利于客户的供应链金融解决方案,银行必须成为客户的战略伙伴,并了解银行能够为客户的供应链提供的价值。

这时的供应链金融服务解决方案包括订单、发票的数据管理,银行保障的赊销(bank-assisted open account),赊销结算,卖方融资和买方融资。

1) 订单/发票的数据管理

考虑到全球的商品交易主要围绕订单、发票和其他非银行单据运行,银行应创新性地将订单、发票数据整合到传统贸易融资手段中,并创新出赊销解决方案。比如,通过数据上传技术或后台的对接,银行可以获得订单、发票等数据,进而提供以订单、发票为基础的融资,订单和发票的对碰服务,订单完成情况追踪等。

2) 银行保障的赊销

确认即付承诺(approval to pay)是一种新型的由银行信用支持的赊销方式,其对交易的支持作用类似于信用证,但客户无须支付信用证方式中的银行授信敞口占用费。确认即付承诺提供了一揽子结构化的服务框架,内容包括审单、订单/发票的对碰和跟踪、订单/发票融资、卖方结算和买方融资等。

3) 赊销项下的支付

赊销项下的支付提供了到期发票的代理直接付款服务。

4) 卖方融资

银行对卖方融资的介入方式多种多样,取决于不同银行的风险管理策略、银行在交易中扮演的角色以及银行对市场的了解程度等。首先,国际贸易中银行在出口信用证和跟单托收方式下可以提供装船前和装船后融资。虽然这些都是传统业务,但在订单/发票数据与银行系统实时直联的技术支持下,银行风险进一步降低,可以提高融资比率或提供更优惠的利率。其次,可以启动买方主导下的卖方融资(buyer-backed seller export finance),即银行在买方的要求下对卖方贷款进行提前支付。这种方式的好处是买方利用其较高的融资信用度为供应商统一解决资金瓶颈,使得供应链的总体融资成本降低。

5) 买方融资

买方融资主要解决买方赊销项下的付款问题,银行主要依据评估买方未来的销售收入来提供融资。

供应链金融固然可以由资金实力雄厚的核心企业自己来提供,比如向供应商实施的提前付款计划、增加对分销商赊销等等。但是在大部分情况下,这种解决方案并不可行,原因在于:第一,核心企业实际上替代了银行的作用,专业性和效率值得怀疑。更重要的是,核心企业承担了上下游的信用风险;第二,现实中,股东和投资人对核心企业财务稳健的要求,以及核心企业本身面临的资金压力,使得这些企业的财务改善方向恰恰是向上游延长账期和向下游缩短账期。

从银行角度看,最有条件开展供应链金融的行业包括:零售、汽车、制造、电子、食品及饮料、制药、批发、重型装备等行业,这些行业有条件开展供应链金融的企业占行业比例如图 1-1 所示。93% 的国际性银行感觉到公司客户对供应链金融的需求强烈。65% 的大型企业正在探寻对其供应商可持续地延长付款账期的办法,这意味着供应链融资手段的价值将进一步被发现和挖掘。

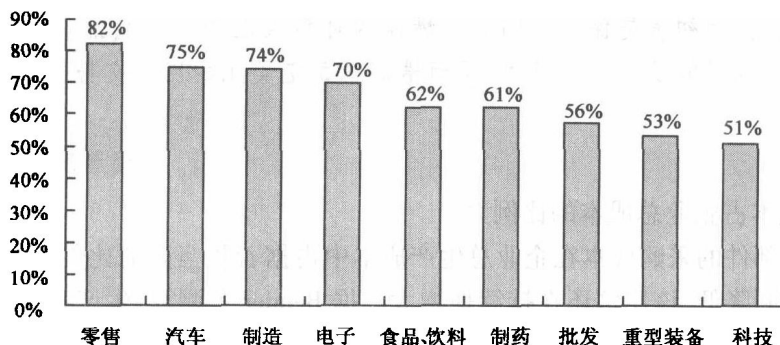


图 1-1 各类行业具备供应链金融条件的企业比重

在这种背景下,供应链金融解决方案除了供应链的核心企业外,银行是不可或缺的。银行作为资金提供者还可以为供应链财务管理设计和实施提供解决方案。在国际性银行的供应链金融实践中,很多情况下解决方案的提供商是电子交易的网络化平台提供商,这种平台为银行设置了触发贷款交易的以信息流为基础的“按钮”,并可以引导供应链成员企业按照电子平台所规定的路径进行交易结算,以保证银行贷款的自偿性。

阅读案例 1-1

AT 公司提供供应商融资服务

AT 是一家在英国和爱尔兰拥有 90 家连锁店的快速时尚零售商。过去,其亚洲的供应商通常凭借 AT 提供的信用证,在当地银行贴现信用证项下的货款,以便获得现金流的支

持。但这样做的代价是,贴现可能损失高达 20% 的货款。

现在,AT 为供应商提供了供应链融资服务。这样,供应商在集装箱装船离开码头时即可从融资提供商那里获得 70% 的货款,等到货物进入英国仓库时再得到剩余的 30% 货款。要做到这一点,AT 必须向融资提供商传递供应商的信息,以便其准确地评估贸易背景的风险。使用供应链融资服务后,供应商可以挽回 5% ~ 15% 的订单价值,而且 AT 本身也可以通过享有 5% ~ 10% 的折扣率来分享这笔节约的价值,从而达成了共赢局面。

资料来源:宋炳方.《商业银行供应链融资业务》.2008

1.1.2 跨国企业的渠道融资

采购是企业的基本经营行为,采购的目标是以合理的价格、适合的数量,在正确的时间将物料发送到正确的地点。在当今经济全球化的环境中,企业参与市场竞争的程度不断加深,采购活动日益复杂,企业的采购管理面临着诸多挑战。

1) 众多跨国公司在全球范围内进行资源配置,企业间竞争更广泛、更深入

随着世界经济步入全球化和信息化阶段,国外供应商不断渗入中国市场,中国生产和制造企业也不断通过各种形式走出国门,这使得中国企业的采购活动面临着前所未有的风险和挑战。

阅读案例 1-2

中国航空(新加坡)采购风险导致破产

2004 年中国航空(新加坡)股份有限公司的破产事件就是由于采购风险所引起的。中航油买卖期权的初衷是保障中国航空燃油的可靠供应和规避燃油的价格风险,但其不科学的期权交易不但没有降低风险,反而造成 5.5 亿美元的巨额交易损失,并最终葬送了企业的前程。

资料来源:网上资料.2008

2) 采购成本占企业总成本的比例大

原材料或部件的采购成本在企业总生产成本中占据着相当高的比例,并且随着企业内部运营成本不断降低,该比例还在持续地增大。据 Bender 等测算,生产和制造业的原料采购成本占销售额的 60% ~ 80%,甚至更高,居各种成本之首。因而原材料采购管理对企业收益和经营风险具有巨大的影响。

3) 市场需求的不确定性增强

在经济全球化进程中,技术创新速度加快,新产品不断涌现,从而导致市场需求的不确定性增强。一方面,企业对于新产品的需求缺少历史销售数据,预测未来需求的难度增加,预测精度降低;另一方面,顾客对产品更加挑剔,顾客对某一产品的喜好程度随着其他竞争产品的出现而不断改变,产品需求瞬息万变。

4) 产品的生命周期逐渐缩短

随着市场竞争加剧,产品的生命周期也越来越短。一方面由于科学技术的快速发展,不断创造新的需求,推动着市场前进,产品更新换代速度加快;另一方面市场竞争也要求企业通过不断地推出新产品,来保持市场的领先地位以及获取市场的竞争优势。这种趋势加剧了市场需求的不确定性,使得采购活动更加复杂。

5) 物料采购的提前期更长

在经济一体化进程中,企业的采购已不仅限于国内,采购活动也拓展到国外。而在大多数行业中,国际采购的提前期较长,其采购的原材料和部件往往是通过海运来运输的,时间通常要三个月,甚至更长,而且物料价值往往较大。企业既不愿意看到部件不足以致无法满足顾客的需求,也不愿意看到采购的物料变成库存,但是离市场最终需求越远,预测信息就越不准确,这给采购计划造成了很大的困难。

在面临着新挑战的情况下,许多企业经历着以下两种困境:

(1) 当市场繁荣时,产品的库存不够,无法满足客户的需求,于是生产部门加班加点,但是可能因为物料采购不足而无法完成生产部门的供应。

(2) 当市场萧条时,产品和原料库存大量积压,生产部门生产出大量库存。在这种新的市场环境,采购活动给企业和企业所在的供应链带来了巨大的成本和风险。

阅读案例 1-3

新市场环境下的采购风险

2000年3月, Ericsson 某款手机芯片的唯一供应商 PHILIPS 的某个半导体厂因火灾停产了几个星期,而竞争对手 Nokia 作出了快速的反应,超前购买了所有可以替代的芯片,这使得 Ericsson 由于供应链断裂造成了 18 亿美元的巨大损失,并丢失了 4% 的市场份额。

2001 年, Cisco 由于不准确的市场预测和僵化的采购合同造成了巨大的损失,并宣布报废价值 25 亿美元的库存,裁员超过 1 000 名。

2002 年,美国西海岸港口工人罢工使得中远集团的船舶无法卸货返航共造成中远集团超过 2 400 万美元的损失,而且中远集团的客户也因此损失惨重。同年,福特汽车由于原材料金属钮的市场价格和其定量合同约定价格的差异,导致 10 亿美元的采购损失。

2004 年,美元对欧元的汇率下降 20% ~ 30%,而对人民币的汇率不变,这使得上海柴油机厂从德国进口的柴油机零部件成本大幅增加,给企业造成一定的损失。

资料来源:陈雪松.《商品融资与物流监管实务》. 2008

新的市场环境给企业带来了新的挑战,同时也带来了新的机遇。如果企业能够采取有效的策略,降低由于激烈的市场竞争所带来的诸多不确定因素,降低采购成本和风险,使采购成为企业的核心竞争力,便能使该企业乃至其所在的供应链在激烈的市场竞争中脱颖而出,成为领跑市场中的佼佼者。

为了实现销售指标,大企业不得不日益加强其分销渠道。然而,恰恰是分销商正逐渐成为实现这些销售目标的瓶颈。这是因为分销商能够提供的支撑融资的抵押资产毕竟有限,根本无法匹配大企业竞争、大企业销售增长率目标。这迫使作为卖方的大企业不得不为分销商提供更长的账期,自己再寻求新的融资以补充占用的流动资金。面对困境,卖方常常引入保理和应收账款保险作为解决方案。虽然保险通常设定了 10% 的免赔额,但是毕竟显著降低了记录在卖方会计账簿中的信用风险。但是,保险并没有解决卖方的流动资金问题,对买方延长账期的压力还在,应收账款平均回收天数(Days Sales Outstanding, DSO)不断延长。

这种情况促使银行、卖方和分销商合作研究增强分销商流动性的解决方案,这些解决方案通常被称为渠道融资方案(chain finance),即作为核心企业的卖方和银行共同安排每个分销商的授信额度。

花旗银行提供应收账款融资

花旗银行将渠道融资定义为“一揽子解决导向(portfolio-oriented)”的应收账款购买和服务方案。这些方案的核心是让卖方继续向分销商或终端客户延长账期的同时,缩短卖方的应收账款回收天数。卖方可以选择保持原有的对分销商的赊销账期,同时向银行申请贴现对于分销商的应收账款。不过更常见的方式是:卖方进一步延长对分销商的账期,并要求银行在原账期的到期日贴现应收账款。这种方式使分销商获益,而且卖方也能实现自己的财务目标。

另外,花旗银行还提供另外一种资产负债表和流动资金的优化方案。该方案提供一种网络平台,卖方与分销商通过平台交换和处理交易单据及信息,并实现一系列高效率的互动操作,比如批准订单、确认发票和结算追踪等。这减轻了买卖双方应付账款和应收账款管理的负担。同时,该平台还允许卖方设定分销商的信用额度。该平台通过接收订单信息,并与预设的分销商信用额度进行比较,决定提供每次融资的金额大小。卖方将随时获得分销商可支用授信额度的信息,并据此发运货物和准备发票。随后,银行根据卖方指定的时间,对发票进行贴现,并追踪分销商的付款情况。分销商会按账期的要求进行准时结算,以保证卖方对其保留赊销政策。

与银行借款不同,分销商通过这种方式所获得的流动性在资产负债表上反映为应付账款,这使得分销商得以更灵活地利用自己原有的银行授信。卖方主导的分销商资金解决方案使得分销商紧密地绑定在卖方的销售链中。

资料来源:深发展—中欧商学院课题组,《供应链金融》,2009

1.1.3 国内市场背景

目前,我国已成为世界上最具经济活力的地区和最富潜力的消费市场,越来越多的跨国公司将制造中心或采购中心转移到我国,而国内企业也开始面向全球采购原料和销售商品。

据中国物流与采购联合会统计数据显示,2007年全国社会物流总量为75.2亿元,同比增长26.2%。2007年全国物流业增加值为16981亿元,同比增长约两成,占全国服务业增加值的17.6%,比2006年上升0.5个百分点;占GDP的比重为6.9%,比2006年上升0.2个百分点。2007年,全国社会物流总费用为45406亿元,同比增长18.2%,增幅比2006年提高4.7个百分点。物流保管费用增长也较快。2007年,保管费用为14943亿元,同比增长21.2%;2007年管理费用为5755亿元,同比增长13.6%。目前我国是全球铁矿石、铜精矿和大豆的最大进口国,原油的第二大进口国。2005年仅中小企业的存货和应收账款就超过6.3万亿元,而同期基于物流的融资总额不超过3000亿元。供应链金融业务在我国的发展存在广阔的市场空间。

1) 金融机构对供应链金融的需求

在中国,银行主要是以分业经营的形式进行运作的,存贷利差成为银行利润的主要来源。随着中国加入WTO,金融业逐步对外开放,外资银行的进驻带来了激烈的竞争。中小企业数量多,分布范围大,资金分散但总量需求大,发展贷款业务的市场和潜力大,这将成为国内银行业务竞争的主要战场之一。但在现实情况中,银行对中小型企业不敢轻易放款,贷款条件也相当严格。而且,由于中小企业间贷款拖欠现象较为严重,加之其“逃债”现象比较突出,造成了信贷恶性循环。所以金融机构需要在产品更新、风险控制等方面来推进对中小企业服务以及

开发新的业务,增加自己的竞争力,特别是开拓流动资产融资的业务创新。对于金融业务来说,供应链金融的功能是帮助金融机构降低信贷风险,扩大贷款规模,在业务扩展服务上能协助金融机构处置部分不良资产、有效管理 CRM 客户,提供质押物评估、企业理财等顾问服务项目。因而供应链金融服务为银行提供了新的利润途径和新的竞争手段。具体表现在:

(1)供应链金融市场潜力大。目前,中小物流企业获得的银行贷款期限一般不超过半年,只能用于填补流动资金的缺口。但中小物流企业需要的是较长期限的贷款,以便用于进行技术改造和基础设施建设。目前,许多企业为了发展,往往动用流动资金来搞技改和基建,结果导致流动资金紧张。

我国供应链金融市场规模至少在万亿元以上,目前市场尚处于跑马圈地阶段,这能够为银行庞大的资金寻找一个稳定的出口。而且供应链金融一体化服务特征使融资业务能够带动多种中间业务互动发展,实现对客户价值的深度挖掘。

(2)供应链金融是智能化的服务。供应链金融相对复杂的业务结构、较高的信息化要求以及规模优势特征能够有效地发挥银行在人才储备、科技水平和经营规模方面的优势,降低运营成本,提高市场竞争能力。同时银行强大的网点、资金和客户资源优势能够实现整个产业链上的全程融资,提供更有吸引力的融资产品。

(3)供应链金融降低银行的融资风险。供应链金融产品能够有效地保障银行融资安全,较好地解决在信贷区域环境较差地区的业务发展问题。在实际融资活动中对金融机构而言,如何降低风险最为重要,而掌控着企业物流活动的机构应当成为最直接、最有效力的发言者。企业商品的流通渠道是基本稳定不变的。作为金融机构的银行为了控制风险,就需要了解抵押物、质押物的规格、型号、质量、原价和净值、销售区域、承销商等,要查看权力凭证原件,辨别真伪,这些工作不仅费时费力,而且超出了金融机构的日常业务范畴。

(4)供应链金融有较大发展前景。从国际大型银行的发展历程来看,供应链金融业务是实现国际化经营的一个基础性方式,花旗、汇丰、德意志、巴黎银行、渣打银行等大型跨国银行都在供应链金融领域颇有优势,这对正处于国际化过程中的国内银行业来说是很好的借鉴。供应链金融立足于解决供应链物料流和资金流的协调管理,具有重要的现实意义和发展前景。

2) 第三方物流企业对供应链金融的需求

随着全球经济一体化的发展,市场竞争日趋激烈,物流服务的需求方对第三方物流企业的要求越来越复杂,甚至希望第三方物流企业能够提供资金流、物流和信息流集成的综合服务。显然,第三方物流企业要在当前激烈的市场竞争中脱颖而出,必须不断进行业务创新,在原有提供物流和信息流集成服务的基础上引入资金流的服务内容。另外,供应链金融业务是物流企业获取新的竞争优势的有效途径。供应链金融业务使得物流企业得以控制全程供应链,保证特殊产品的运输质量与长期稳定客户;而且,物流管理已从物的处理提升到物的附加值方案管理,能为客户提供金融融资的物流供应商在客户心中的地位会大幅度提高,供应链金融将有助于形成物流企业的竞争优势。

在物流业务中,基础性的物流操作如仓储、运输,其利润率已经越来越低。物流的主要利润来源已经转向各种增值服务。供应链金融作为一种新的盈利模式,正在成为业内关注的目标。未来的物流企业谁能掌握金融服务,谁就能成为最终的胜利者,这也是 UPS 的发展战略之一,目前供应链金融已经成为该公司重要的利润来源。全球最大的船公司马士基在供应链金融服务方面也作出了出色业绩。这些跨国物流公司依托良好的信誉,并和金融单位相结合,利用自己对物流过程中货物的实际监控,在为发货方和货主提供物流服务的同时,也提供金融

服务,例如,开具信用证、仓单质押、票据担保、结算融资等,这样不仅吸引了更多客户,而且在供应链金融活动中还创造了可观的利润。同样地,一些世界著名的银行,也看准了供应链金融这一新的利润增长点,把供应链金融作为新的金融产品推向市场,并且不断拓展其业务内容。

1.2 供应链金融的概念

《欧洲货币》杂志将供应链金融形容为近年来银行交易性业务中最热门的话题。一项调查显示,供应链融资是国际性银行 2007 年度流动资金贷款领域最重要的业务。

商业银行利用自身在供应链资金流管理上的专业优势,通过对有实力核心企业的责任捆绑和对供应链资金流、物流的有效控制,针对链条上核心企业、供应商、经销商及终端用户等不同客户的融资需求,提供以货物销售回款自偿为风险控制基础的组合融资服务,这类金融服务一般称之为供应链金融(Supply Chain Financing, SCF)。

阅读案例 1-5

台湾国泰世华银行的供应链金融业务

台湾国泰世华银行是一家专业银行机构,也是较早推出供应链金融服务的专业机构,其供应链金融计划以采购供应网、资金流服务和物流运筹服务为基础,以信息贯穿中心厂、供货商、物流业者及银行,使得整体经济环境得以跨阶段并跨产业的提升竞争力,获得中心厂、供货商、物流业者及银行共赢的局面。

1) 服务理念与服务模式

国泰世华银行的供应链金融服务强调三多理念。

(1)多商品。配合供应链订单周期的各阶段,提供相对应的金融商品,其中包含:寄存仓(Vendor Managed Inventory Model)的拉货指示融资、订单融资、出货后融资、发票融资、应收账款融资、应付账款融资等多样化金融服务,大幅增加供货商资金取得渠道及提前期资金取得时间。

(2)多行。供货商可通过“国泰世华 My B2B 全球资金运筹网”,查询参与计划各银行的资金往来情况。

(3)多国。经由国泰世华银行提供“My B2B connect”的服务,企业户可同时查询多国账户,了解资金部位,并进而在线进行资金调度,以畅通国际收支,进行全球资金运筹。

国泰世华银行的供应链金融服务强调,由银行承担买方的信用风险,企业无须提供其他担保品,便可经由跨越国界限制的“国泰世华 My B2B 全球资金运筹网”将应收账款变成现金,提高应收账款周转率,并避免业务发展过程中,因放账交易而产生客户账款拖欠,导致资金无法顺利及时回收的情形,以在线融资交易满足买卖交易中之资金流需求。银行所提供的主要服务项目包括:寄存仓拉货指示融资、订单融资、出货后融资、发票融资、应收账款融资和应付账款融资等。

2) 对供应链成员的利益

国泰世华银行的供应链金融服务,从根本上来说,是要实现供应链共赢的目标。

银行能给供应商提供的价值在于:

(1)电子收款。减少追踪、兑付等作业时间与成本。

(2)联机汇款。财务人员在在线处理资金调度,节省企业的人力及时间成本。